

SORINA-RAULA GÎRBOVEANU

**COMUNICARE ȘI NEGOCIERE ÎN
AFACERI**

**MODUL
pentru învățământul la distanță**



EDITURA UNIVERSITARIA

Craiova, 2009

Cursul "Comunicare și negociere în afaceri" este destinat studenților Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității din Craiova, forma de învățământ la distanță.

Număr de credite: 5

Număr total ore de studiu individual: 28

Număr total ore de activități tutoriale: 8

Număr total ore de teme de control: 20

Forma de finalizare: examen la finalul semestrului 5

Structura notei finale	- nota la examen	50 %
	- nota la temele de control	50%

Obiectivele cursului

Parcursul disciplinei "Comunicare și negociere în afaceri" va oferi studenților următoarele competențe :

- Formarea deprinderilor de comunicator eficient, persuasiv și bun ascultător, într-o societate în care abilitățile de comunicare reprezintă cheia competitivității.
- Cunoașterea, recunoașterea și aplicarea cu succes a tehnicilor de negociere.
- Dobândirea calităților necesare unui negociator eficient.

Copyright © 2009 Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GÎRBOVEANU, SORINA-RAULA

Comunicare și negociere în afaceri / Sorina-Raula

Gîrboveanu. - Craiova : Universitaria, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-606-510-652-9

316.472.4:336(075.8)

316.77:336(075.8)

Apărut: 2009

TIPOGRAFIA UNIVERSITĂȚII DIN CRAIOVA

Str. Brestei, nr. 156A, Craiova, Dolj, România

Tel.: +40 251 598054

Tipărit în România

PREFAȚĂ

Trăsătura distinctivă a oamenilor este aceea că prezintă capacitatea de a opera cu simboluri în gândire și exprimare. Oamenii dobândesc cunoștințe, dar le și împărtășesc. Aptitudinea de a aduna și a face schimb de informații a influențat dezvoltarea omenirii. Civilizația a fost posibilă datorită comunicării interumane.

Ca adulți, oamenii își petrec cea mai mare parte din timp la locul de muncă. În această perioadă, ei comunică într-o formă sau alta cu conducătorii lor, cu colegii, cu subordonații, cu clienții, cumpărătorii etc. Se observă că a comunica nu este numai o activitate predominantă, ci și de o importanță vitală. Doar aptitudinile tehnice nu mai sunt suficiente. Abilitatea de a exprima ideile clar și convingător, de a-i înțelege pe alții și de a acționa rapid, fără a întâmpina obstacole asigura, adesea, succesul sau poate conduce la eșec, atât pentru individ, cât și pentru organizație.

Tema fiind foarte generoasă, în partea de comunicare am considerat că este necesar a fi prezentate principiile și aptitudinile specifice comunicării interpersonale (față în față), în diferite situații de afaceri și profesionale. De asemenea, sunt dezbătute o serie de întrebări pe care ni le punem în procesul de analiză a problemelor comunicării de afaceri: "Ce încerc să fac?", "Cum îl implic pe receptor?", "Cum este mai bine să expediez mesajul?", "Cum structurez mesajul?", "Cum trebuie comunicat mesajul?".

Strategiile de comunicare în afaceri diferă în funcție de obiectivul mesajului. Un mesaj se poate fundamenta pe o strategie de informare, de vânzare, de rezolvare sau chiar pe toate trei. Comunicatorul mai are sarcina de a determina cea mai adecvată abordare: directă sau indirectă și să ia o serie de măsuri de precauție atunci când dezvoltă mesajul. De asemenea, modelul integrează strategiile de comunicare orală și scrisă.

Activitate veche de când lumea, negocierea a devenit astăzi un instrument de gestiune pentru toți managerii. Negocierea, fie comercială, socială, internațională, interdepartamentală sau ierarhică, este prezentă în acțiunile zilnice ale oamenilor. Cele trei capitole referitoare la negociere descriu amănunțit acest sistem de decizie, cuprinzând elemente ce completează cursul anterior.

În primul capitol destinat negocierii, se prezintă contextul care a favorizat dezvoltarea ei la toate nivelele ierarhice și organizatorice, și necesitatea diferențierii ei de situațiile în care se poartă discuții, dar nu se dorește încheierea unui acord (pseudonegocierea). Se definește negocierea prin prisma abordărilor recente, parametrilor care influențează desfășurarea și rezultatul tratativelor, ca modalitate de gestionare a conflictelor. De asemenea, sunt identificate condițiile necesare pentru a negocia și a realiza schimburile.

Capitolul referitor la strategiile de negociere surprinde elementele strategice de negociere cu ajutorul modelelor comportamentale, abordările strategice comerciale și sociale.

O atenție deosebită este acordată tehnicilor de negociere. După ierarhizarea lor, în special a celor utilizate în mânuirea obiectelor în timpul dezbaterilor, tehnicile din fiecare categorie sunt descrise amănunțit: mod de acțiune, oportunități de aplicare, avantaje, dezavantaje, combinații posibile cu alte tehnici.

Cursul "**Comunicare și negociere în afaceri**" se recomandă studenților de la secțiile Managementul firmei, Economia comerțului, turismului și serviciilor, Contabilitate și informatică de gestiune, dar și pentru practicieni.

Craiova

TEMA 1

INTRODUCERE ÎN STUDIUL COMUNICĂRII

Unități de învățare:

- Ce înseamnă a comunica?
- De ce studiem comunicarea?

Obiectivele temei:

- **Prezentarea particularităților comunicării umane și înțelegerea rolului comunicării în dezvoltarea societății**
- **Analiză amănunțită a comunicării interumane și o definiție cât mai exactă a acesteia, prin descrierea caracteristicilor fundamentale ale comunicării**
- **Justificarea necesității studierii comunicării într-un mediu instituționalizat**

Timpul alocat temei: 2 ore

Bibliografie recomandată:

- ❖ **Chiriacescu, A.**, *Comunicarea interumană. Comunicare în afaceri. Negociere*, Editura ASE, București, 2003
- ❖ **Gîrboveanu, S.**, *Negociere și comunicare în afaceri*, Editura Universitaria, Craiova, 2002
- ❖ **Gîrboveanu, S.**, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Universitaria, Craiova, 2006
- ❖ **Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M.**, *Negotiation – readings, exercises, and cases*, McGraw-Hill International Edition, Boston, 2007
- ❖ **Pistol, Gh.**, *Tehnica și strategia negocierilor. Uzanțe și protocol*, Editura Universitară, București, 2002
- ❖ **Popescu, D.**, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Economică, București, 2001
- ❖ **Prutianu, Șt.**, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași, 2000
- ❖ **Schaffzin, N.**, *Negociază inteligent. Secretele unei negocieri de succes*, Ed. Bic ALL, București, 2007
- ❖ **Shell, R.G.**, *Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili*, Ed. CODECS, București, 2005
- ❖ **Thompson, L.**, *Mintea și inima negociatorului. Manual complet de negociere*, Ed. Meteor Press, București, 2006
- ❖ **Vasile, D.**, *Tehnici de negociere și comunicare*, Ed. Expert, București, 2000

TEMA I INTRODUCERE ÎN STUDIUL COMUNICĂRII

Dacă extraterestrii ar studia vreodată *fînțele umane*, cu siguranță ar descoperi ca particularitate distinctivă faptul că *dispunem de capacitatea*:

- de a *opera cu simboluri* în gândire și vorbire;
- de a *dobândi cunoștințe și de ale împărtăși*;
- de a *reacționa la stimulii* primiți din mediu înconjurător în urma unui proces de gândire;
- de a *analiza experiențele trăite*, de a extrage și a reține esențialul și de a concluziona, de a *generaliza*.

Ființa umană este în măsură să creeze o lume internă, mentală, ale cărei limite nici oamenii de știință nu le cunosc. **Este o lume simbolică, pe care o putem manipula, indexa, păstra, recupera și extrem de important pentru noi ca specie o împărtășim contemporanilor și urmașilor.**

Nici o altă aptitudine umană nu a influențat dezvoltarea civilizației în măsura în care a făcut-o capacitatea de a strânge și a face schimb de informații în diverse scopuri. Civilizația a fost posibilă numai datorită comunicării interumane.

Data viitoare când veți auzi ciripitul unei păsări, lătratul unui câine, mieunatul unei pisici, gândiți-vă că toate zgomotele acestea au existat cu mult înainte ca omul să poată vorbi. La fel de important este, însă, să realizăm că aceste moduri de comunicare n-au înregistrat nici o evoluție de-a lungul istoriei acestor specii. Gândiți-vă acum la sunetele pe care le producem. De fiecare dată când rostim un cuvânt sau auzim o propoziție nu facem altceva decât **să comunicăm într-un sistem care a evoluat de-a lungul a peste 1000 de secole.**

Datorită comunicării, strămoșii noștri au putut să transmită din generație în generație toate cunoștințele și deprinderile acumulate. Nu se poate spune același lucru despre păsări, câini și pisici care comunică la fel ca în secolul I. î.e.n.

Reținem:

Comunicarea interumană se diferențiază prin capacitatea unică și specifică a omului de a opera cu simboluri, de a da cuvintelor un sens și de a acumula informații.

1.1. CE ÎNSEAMNĂ A COMUNICA ?

A. DEFINIREA CONCEPTULUI

Nu există un consens în această privință. Conceptul este unul complex și de aceea o varietate de metode s-au folosit pentru studierea lui. Termenul

"comunicare" - are accepțiuni care nu se referă în mod direct la oameni sau animale - de exemplu circuitele electronice. Dar în majoritatea accepțiunilor, **termenul se referă la comportamentul uman.**

Sensul de bază al verbului "**a comunica**" este:

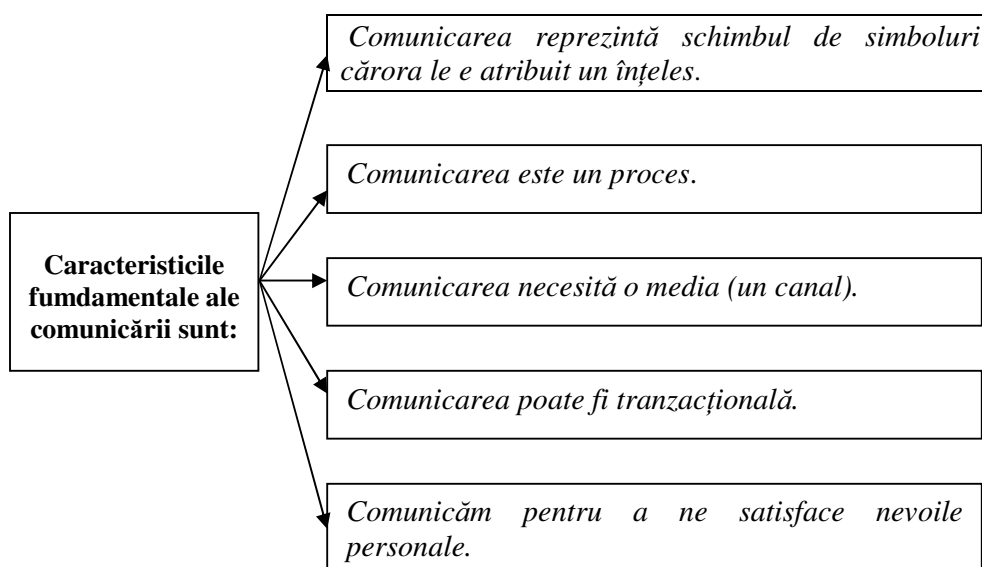
1. a face schimb de idei, sentimente, informații;
2. a face cunoscut;
3. a populariza;
4. a înțelege pe cineva.

Substantivul "comunicare" se referă la:

1. schimbul de simboluri, mesaje, informații;
2. procesul prin care indivizii se înțeleg printr-un sistem comun de simboluri;
3. arta de a ne exprima ideile;
4. știința transmiterii informațiilor.

B. CARACTERISTICI FUNDAMENTALE

Toate aceste definiții ne pot fi de folos doar într-o anumită măsură, până la un anumit punct. Acest studiu își propune o analiză amănunțită a comunicării interumane și o definiție cât mai exactă. Punctul de pornire îl reprezintă descrierea elementelor fundamentale ale comunicării, iar această descriere este comparabilă cu definițiile anterioare, chiar dacă ea va fi mult mai nuanțată.



1. Comunicarea reprezintă schimbul de simboluri cărora le este atribuit un înțeles

Comunicarea nu se poate face direct, ceea ce constituie un obstacol. Putem vorbi de simboluri în limbajul oral, în scris, în cazul mesajelor tipărite, difuzate la radio sau TV sau în cazul mesajelor electronice (pe computer). În toate aceste situații, simbolurilor li se atribuie un anumit înțeles.

Să luăm un exemplu simplu. *Vreți să invitați cel mai bun prieten la film*, iar acest fapt este un proces destul de complicat:

- a. Intenția voastră ("Vrei să mergem la film deseară?") este convertită într-o secvență de simboluri lingvistice.
- b. Generați o secvență de sunete reprezentând (codificarea mesajului) aceste simboluri;
- c. Simbolul acustic e transmis prietenului;
- d. Prietenul dumneavoastră traduce acest simbol dându-i un înțeles (îl decodifică): "Vrei să mergi la film? "

Un alt exemplu: *atunci când citiți un ziar*, puteți considera că sunteți implicat într-un proces de codificare și decodificare a mesajului:

- a. cuvintele capătă un înțeles cu ajutorul sistemului de simboluri din limbă (aceasta înseamnă "a citi").
- b. Simbolurile apar pe pagină prin tipărire și abia după aceasta veniți în contact cu ele;
- c. Simbolurile au fost inițial selectate de reporter, care le-a înregistrat sub forma unor notițe pe care le-a tipărit apoi cu ajutorul sistemului computerizat de editare, după ce în prealabil le-a convertit și rearanjat.

2. Comunicarea este un proces

Comunicarea este o activitate, are un aspect dinamic și nu unul static. Comunicarea are loc atunci când oamenii interacționează. Luând drept exemplu, această pagină pe care o citiți nu putem considera că doar faptul că este tipărită reprezintă, în izolare, un proces de comunicare.

Mesajul, autorul și cititorul sunt parte integrantă a procesului: dumneavoastră interpretați sensul pe care autorul le-a intenționat. Figura 1.1. ilustrează în mod schematic modelul de bază al procesului de comunicare interumană. Schema indică nivelul de bază al procesului: relația între *sursă, mesaj și destinatar*.

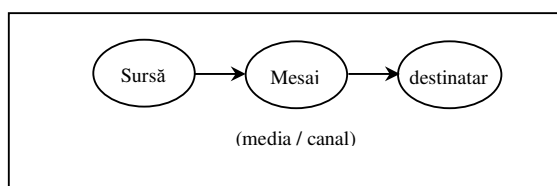


Figura nr.1.1. Schema procesului de comunicare. Modelul de bază

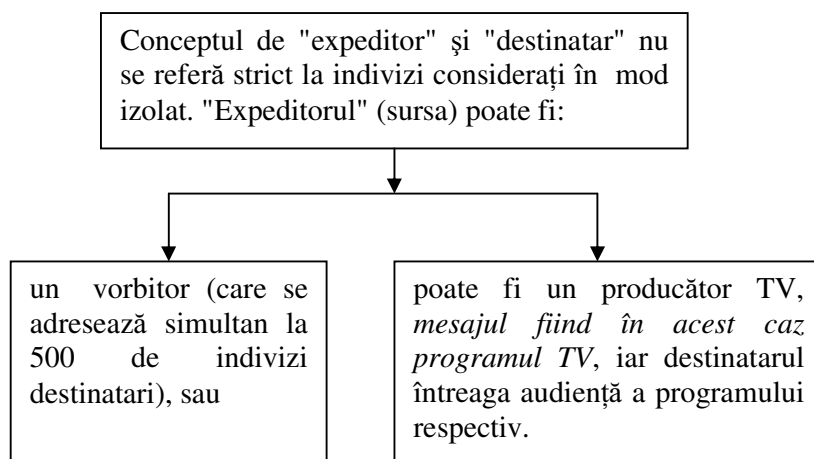
Elementul nou este reprezentat de mesaj (la care am făcut referire anterior). Prin *mesaj* înțelegem un cuvânt pe care-l folosim pentru a descrie asocierea de simboluri care sunt transferate între participanții la procesul de comunicare. Mesajele, ca orice simbol, au o **bază fizică** atunci când sunt transmise (această bază este denumită media).

Mesajele pot fi redade prin:

- sunete în conversație,

- prin imagini în fotografii,
- pagini tipărite,
- prin structuri în cazul imaginilor TV,
- transmiterea de date, și
- chiar prin tonul vocii.

! Dar ceea ce este important este faptul că, *mesajele, ca și simbolurile, pot fi interpretate*, deoarece au un înțeles.



3. Comunicarea necesită o media (un canal)

Schimbul de mesaje nu poate avea loc fără o bază fizică reprezentată de media de comunicare.

- în vorbire, media este reprezentată de **sunetele** ce vibrează în aer;
- în cazul imaginilor, avem de-a face cu **unde cromatice**
 - reflectate de o suprafață sau
 - provenind direct de la o sursă de lumină;
- **pipăitul** este și el o media de comunicare la fel ca și
- **aerul** care poartă particule pe care le putem mirosi sau gusta.

! Trebuie deci să existe o bază fizică pentru ca expeditorul și destinatarul să interacționeze, de asemenea și un set de simboluri.

Aceste **mijloace naturale** de comunicare au fost extinse prin folosirea diverselor materiale din mediul înconjurător. În comuna primitivă oamenii încrustau mesaje pe os, pe piei de animale sau în nisip. Mai târziu au învățat să picteze și să sculpeze. În cele din urmă dezvoltarea scrierii a făcut ca simbolurile orale să fie extinse într-un alt tip - simboluri scrise - care să dureze în timp și spațiu.

Atunci când ne referim la **media de comunicare** avem în minte *tipariturile, filmul, radioul, televiziunea*. Toate aceste cazuri particulare sunt subsumate de definiția tehnică pe care am propus-o. Uneori, *CD-ul, DVD-ul, discheta, banda magnetică, circuitele electronice* sunt etichetate drept medii de comunicare.

Reținem:

Reluând, *media sau canalul* reprezintă *baza fizică de redare a unui set de simboluri*, în timp ce *mesajul* este de fapt *intenția vorbitorului* (locutorului).

În anii '60, filozoful Marschall McLuhan a lansat (și a devenit faimos) următorul slogan "Media este de fapt mesajul" ("The medium is the message"). Ceea ce a vrut să spună este că anumite *media au efecte speciale asupra înțelesului mesajului*; de exemplu, *radioul ne permite să ne imaginăm imaginile în timp ce televiziunea prezintă imaginile în mod explicit*.

4. Comunicarea poate fi tranzacțională

În multe situații, de exemplu, **o conversație între două persoane**, comunicarea *nu* trebuie înțeleasă *ca un proces unidirecțional*: de la emițătorul/expeditorul mesajului (locutor) la destinatar (interlocutor). **Procesul este bilateral: interactiv și tranzacțional.**

Pentru a evidenția mai bine acest lucru, se va modifica schema din figura nr.1.1. (a se vedea figura nr.1.2.): locutorul și interlocutorul îndeplinesc simultan rolul celuilalt.

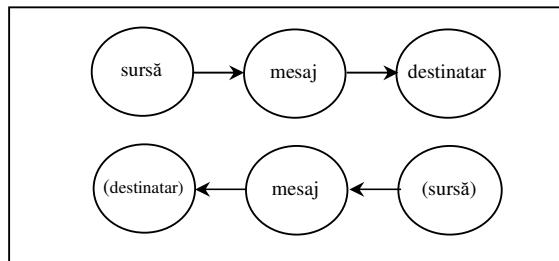
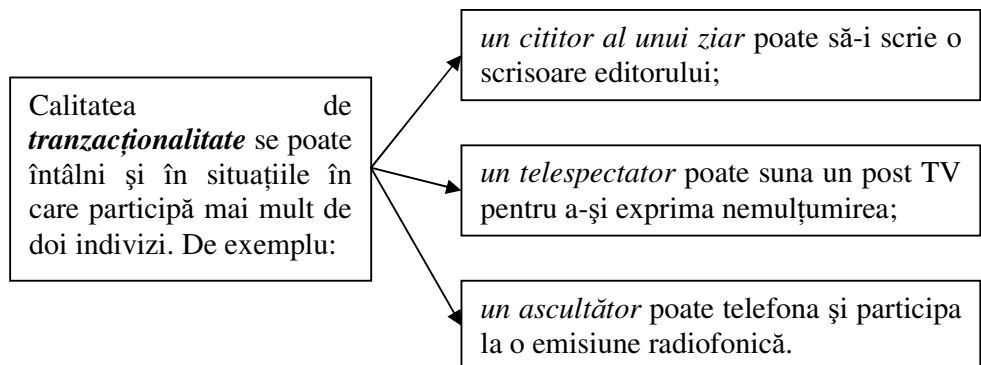


Figura nr.1.2. Comunicarea ca proces bidirecțional

Reținem:

După cum se va vedea în continuare, *cele mai eficiente conversații sunt cele de tip tranzacțional*, ceea ce înseamnă că cei doi indivizi participă în mod egal la realizarea schimbului de informații.



Acest tip de comunicare este de fapt un feedback și reflectă potențialul de tranzacționalitate a multor tipuri de comunicare. Feedback-ul nu trebuie confundat cu comunicarea interactivă sau tranzacțională. Comunicarea "în sens invers" (scrisoarea expediată editorului, telefonul dat în emisiunea de la radio) diferă ca tip de mesaj transmis inițial.

! *Comunicarea interactivă sau tranzacțională are loc când este menținut același tip de mesaj* (ca de exemplu într-o conversație).

5. Comunicăm pentru a ne satisface nevoile personale

Comunicarea interumană are loc urmărindu-se un anumit scop. Acesta poate să nu fie foarte bine definit, dar în general vorbim pentru a ne satisface nevoile personale.

De exemplu, citiți această carte pentru că este prevăzută în bibliografie obligatorie în vederea susținerii unui examen sau priviți la televizor ca să vă relaxați.

De fapt, după cum se poate demonstra, *motivele pentru care comunicăm sunt asociate cu nevoile noastre personale:*

- ⇒ Comunicăm pentru a deține controlul asupra oamenilor, obiectelor și evenimentelor.
- ⇒ Vrem ca anumite lucruri să se întâmple, ca oamenii să facă ceva pentru noi.
- ⇒ Vrem să aflăm ce se întâmplă.
- ⇒ Comunicarea reprezintă o modalitate de a ne cunoaște pe noi înșine și de a identifica și a evalua relațiile dintre noi și ceilalți. Ne satisfacem această dorință de a fi în contact cu oamenii prin comunicare în diverse situații ce pot varia de la întâlnirile față în față, la vizionarea de filme.
- ⇒ Învățăm despre cultura noastră doar comunicând și totodată transmitem această cultură generațiilor următoare. Comunicarea stă la baza diverselor practici religioase.
- ⇒ Comunicarea - și aceasta este un aspect important - constituie un mijloc de relaxare, de distracție și de evadare din cotidian.

TEST DE EVALUARE

1. Care este particularitatea distinctivă a oamenilor ca ființe umane?

Răspuns:

Particularitatea distinctivă a oamenilor constă în capacitatea de a opera cu simboluri în vorbire și gândire, de a acumula și a împărtăși cunoștințe, de a răspunde la stimuli proveniți din mediu în urma unor procese de gândire, capacitatea de a analiza experiențele trăite.